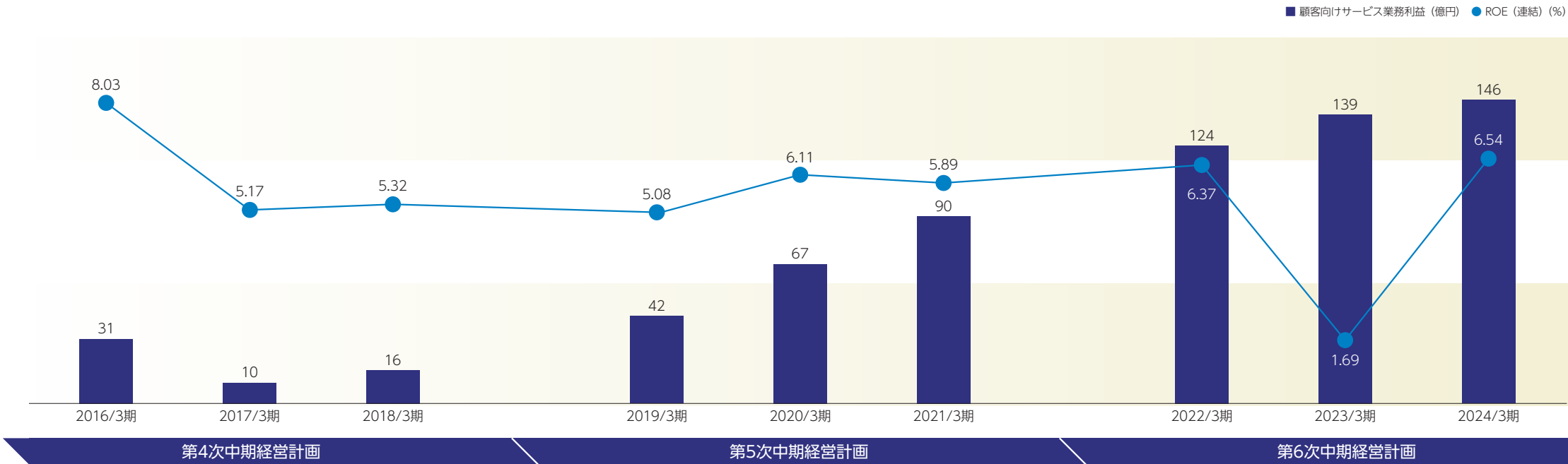


● 中期経営計画振り返り

このほど終了した第6次中期経営計画（2021年4月から2024年3月）では、「地域における圧倒的な存在感の発揮とグループ機能の最大化」を基本方針に、中小企業分野への経営資源の集中投下や新たな収益機会の創出、人材育成と人事制度改革などに取り組みました。その結果、重要な経営指標と位置付けた「顧客向けサービス業務利益」が目標の100億円に対して146億円に達するなど、多くの成果を上げることができました。



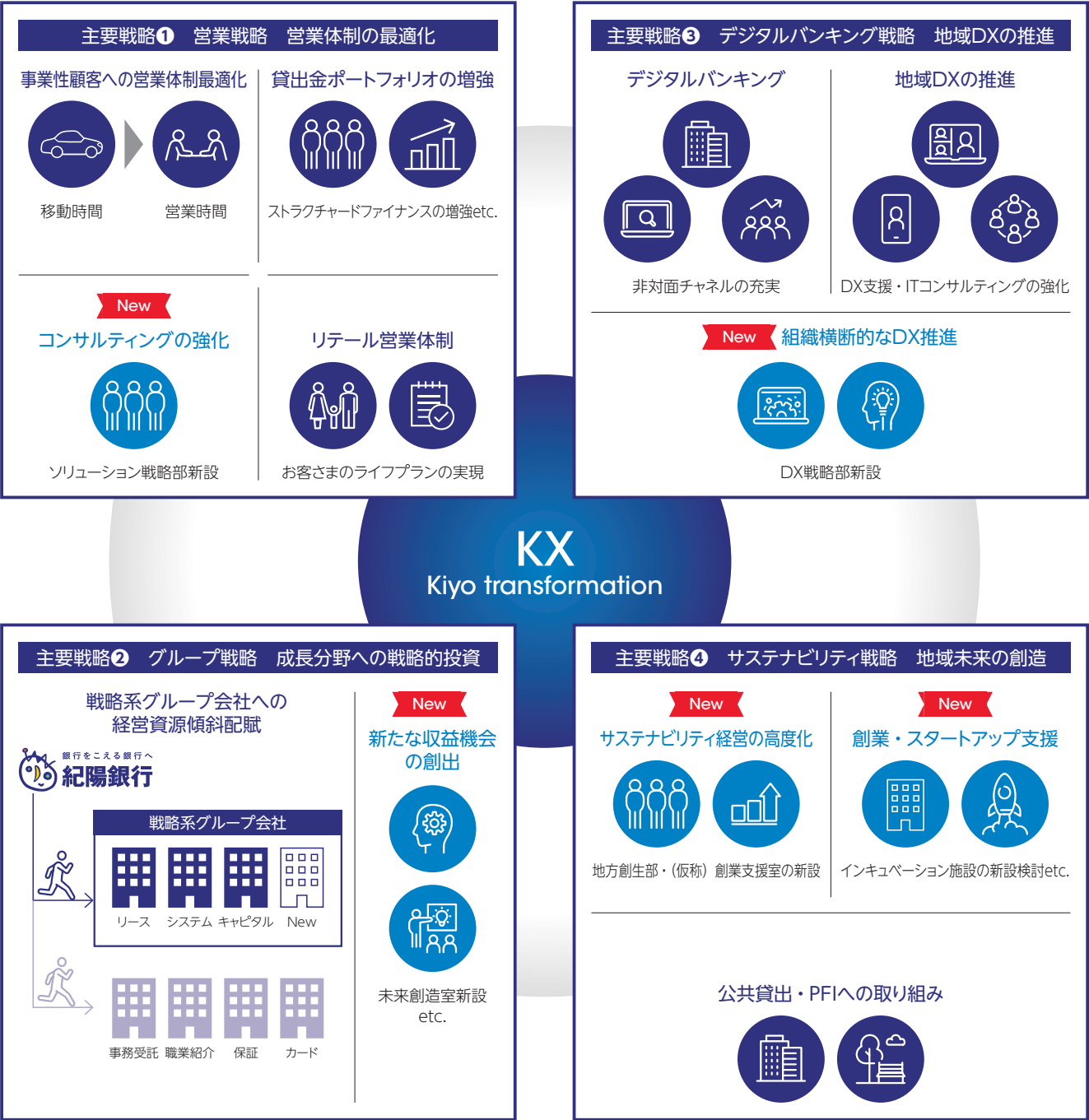
|              |              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 中期経営計画       | 基本方針         | 地域地域（和歌山・大阪）の特性に応じ、<br>明確な地域別戦略のもとで成長速度を高める<br>目指す銀行像：銀行をこえる銀行へ                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 地域における更なる存在感の向上と<br>収益力の強化の両立                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 地域における圧倒的な存在感の発揮と<br>グループ機能の最大化                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|              | 主要戦略         | <ul style="list-style-type: none"><li>永続的に地域を支えるための経営効率向上</li><li>規模を利益につなげる営業推進強化</li><li>市場における企業評価・ブランド力の向上</li><li>経営管理態勢の更なる強化</li></ul>                                                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"><li>中小企業向け貸出を起点としたビジネスモデルの深化</li><li>競争力を拡大する新しい営業体制の構築</li></ul>                                                                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"><li>中小企業分野への経営資源の集中投下</li><li>グループ機能を活用した新たな収益機会の創出</li><li>戦略を実現するための人材育成と人事制度改革</li></ul>                                                                                                                                                                       |
|              | 目指す経営指標      | <ul style="list-style-type: none"><li>実質業務純益ROA 0.35%以上</li><li>OHR 70%未満</li><li>不良債権比率 3.0%未満</li><li>EPS【連結】 140円以上</li><li>BPS【連結】 2,800円以上</li></ul>                                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"><li>親会社株主に帰属する当期純利益【連結】 100億円以上</li><li>本業OHR【単体】 90%以下</li><li>自己資本比率【連結】 9%以上</li><li>株主還元率 安定的に30%程度</li></ul>                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"><li>顧客向けサービス業務利益【単体】 100億円以上</li><li>本業OHR【単体】 75%以下</li><li>親会社株主に帰属する当期純利益【連結】 125億円以上</li><li>ROE【連結】 5%以上</li></ul>                                                                                                                                           |
| 中期経営計画の振り返り  | 主要戦略の振り返り    | 「規模拡大」から<br>「持続可能なビジネスモデルの構築と採算性」を<br>意識した施策に転換                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | コアカスタマー戦略による業容拡大と<br>店舗施策等によるコスト削減を両立                                                                                                                                                                                                                                                                                         | コアカスタマー戦略の進展による業容拡大<br>人事制度改定による人的資本経営に着手                                                                                                                                                                                                                                                           |
|              | 目指す経営指標の達成状況 | <ul style="list-style-type: none"><li>マイナス金利政策の導入により、預金4兆円の早期達成、年間2カ店の新規出店目標を方針転換</li><li>中小企業向け貸出を起点としたビジネスモデルを制定し、貸出先・貸出・収益の増強態勢を構築</li><li>ブランディング施策として大阪府内でのプロモーション強化施策を実施</li></ul> <ul style="list-style-type: none"><li>実質業務純益ROA 0.24%</li><li>OHR 75.7%</li><li>不良債権比率 2.36%</li><li>EPS【連結】 168.70円</li><li>BPS【連結】 3,251.11円</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>コアカスタマー戦略の展開</li><li>法人新規開拓室、大阪堂島営業部【新設】による大阪市内貸出金の増強</li><li>和歌山事業部にブロック制導入、大阪府内の事業部を細分化</li><li>連合店舗制の拡大、BPR等により物件費・人件費を大幅削減</li></ul> <ul style="list-style-type: none"><li>親会社株主に帰属する当期純利益【連結】 135億円</li><li>本業OHR【単体】 78.0%</li><li>自己資本比率【連結】 10.4%</li><li>株主還元率 24.7%</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>和歌山営業本部の新設、店舗統合の拡大と店舗機能を見直し、事業性取引拠点数を集約</li><li>グループ収益力拡大に向け新会社設立等の態勢整備等に取り組む</li><li>人事制度を改定</li></ul> <ul style="list-style-type: none"><li>顧客向けサービス業務利益【単体】 146億円</li><li>本業OHR【単体】 67.7%</li><li>親会社株主に帰属する当期純利益【連結】 150億円</li><li>ROE【連結】 6.5%</li></ul> |
| 次期中期経営計画への課題 |              | 規模拡大から「持続可能なビジネスモデル」の<br>構築と採算性（本業利益の改善）を意識した<br>施策への転換                                                                                                                                                                                                                                                                                           | コアカスタマー戦略による事業規模拡大<br>グループ収益力の向上と人的資本経営を意識した<br>行内の態勢整備                                                                                                                                                                                                                                                                       | 中長期的な企業価値向上に向けた取り組みと<br>グループ収益力向上の実現<br>人的投資を含む将来に向けた投資フェーズ                                                                                                                                                                                                                                         |

第7次中期経営計画（2024年4月～2027年3月）

基本方針を「地域の金融リーディンググループとしての機能発揮による地元地域との価値共創」と定め、中小企業「取引」を起点としたビジネスモデルへの変革を進めてまいります。

第7次中期経営計画「KX（ケイエックス）～Kiyo transformation～（キョートランスフォーメーション）」を遂行し、長期ビジョンの達成・企業価値の向上に向けた企業変革への挑戦を続けてまいります。

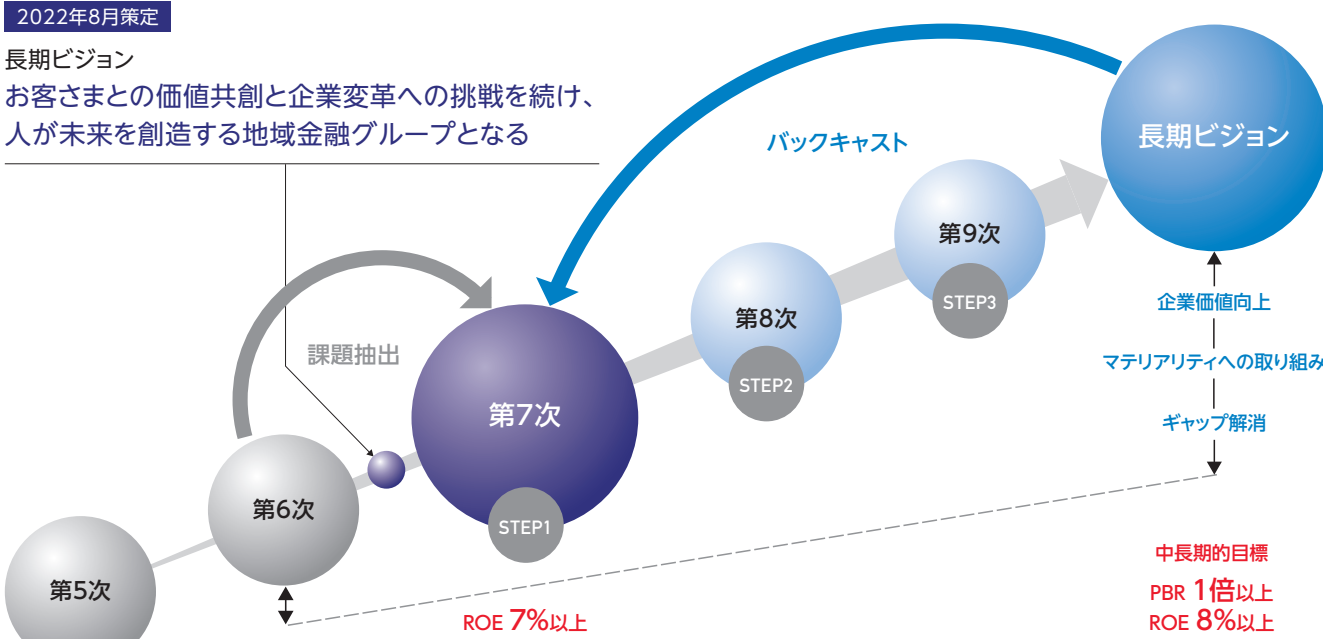
|       |                                                        |
|-------|--------------------------------------------------------|
| 基本方針  | 地域の金融リーディンググループとしての機能発揮による地元地域との価値共創                   |
| コンセプト | 中小企業「取引」を起点としたビジネスモデルへの変革                              |
| メッセージ | KX ～Kiyo transformation～ 長期ビジョンの達成・企業価値の向上に向けた企業変革への挑戦 |



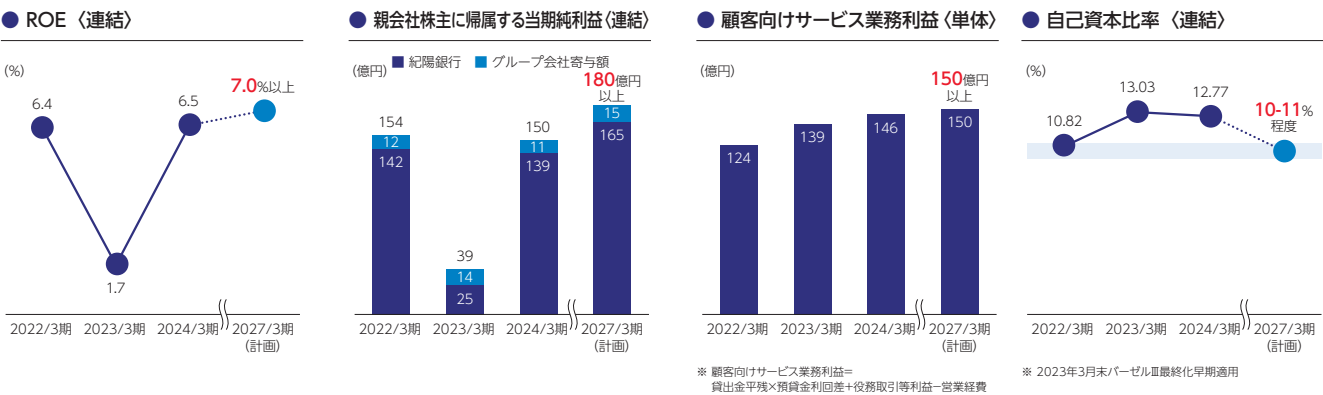
第7次中期経営計画の位置づけ

第6次中期経営計画において、「中小企業向け貸出を起点としたビジネスモデル」の追求とコアカスタマー戦略の拡大による収益力の増強を図り、地元中小企業のバリューチェーンの全ての領域に関わり、価値共創する総合金融グループを目指してまいりました。

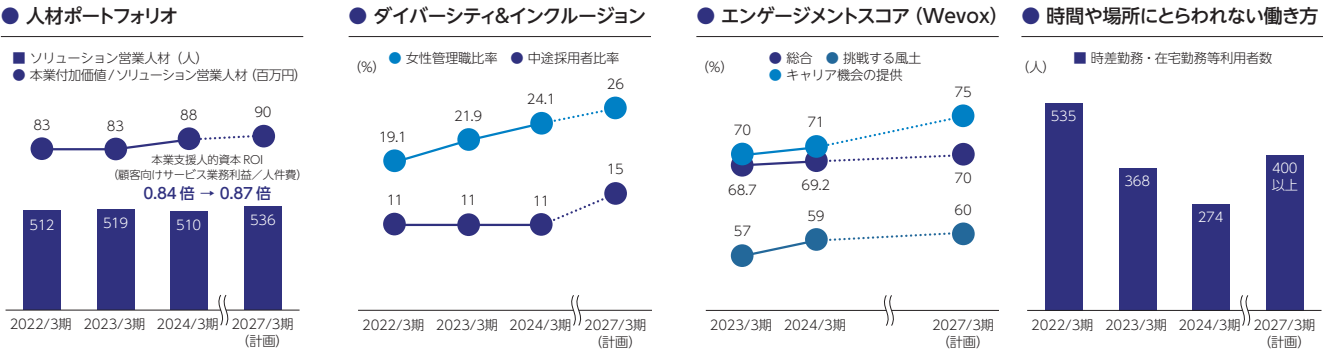
第7次中期経営計画においては、長期ビジョン「お客さまとの価値共創と企業変革への挑戦を続け、人が未来を創造する地域金融グループとなる」に向けたファーストステップと位置づけ、長期ビジョンよりバックキャスト、価値創造プロセスの構築、マテリアリティへの取り組み、現在からの課題抽出を意識し策定いたしました。



目指す経営指標



人的資本KPI



営業戦略

営業体制の最適化

当行グループが最も力を発揮できる領域である「中小企業取引」への経営資源投下に加え、営業体制の効率化ならびに役務収益の増強、RORA向上に向けた貸出ポートフォリオの構築等従来以上に資本効率性を意識した営業活動を展開してまいります。

事業性顧客への営業体制最適化

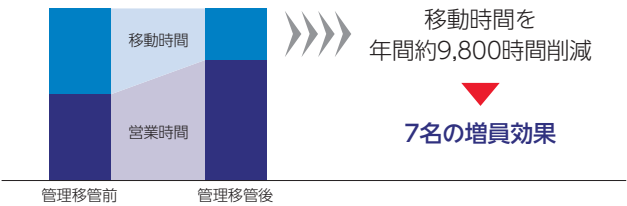
- 事業性顧客の所在地により近隣店舗への管理移管を実施し、移動時間を営業時間に転換することで本業支援機会を創出
- 事業部毎のマーケットに応じたミッションや活動ウエイトを明確化し地元地域、地元企業の持続的発展に資する活動を展開

事業性顧客の管理移管

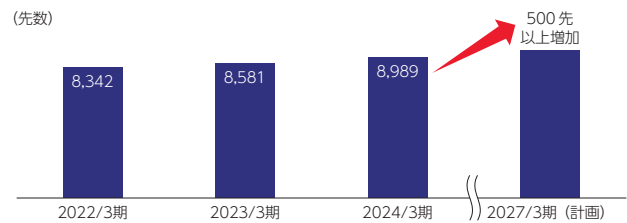
管理移管

事業性取引先の担当店を口座開設店に依らず、最寄り店にて担当する体制を構築。従来、担当店変更の際に口座番号の変更等が必要であったが、管理移管体制では取引先の諸手続きは不要。

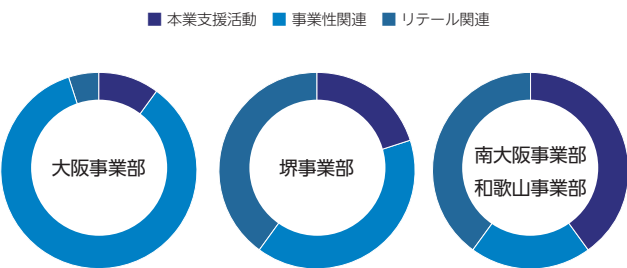
| 事業部    | 事業性顧客先数 | 貸出金     |
|--------|---------|---------|
| 大阪事業部  | +約200先  | +約300億円 |
| 堺事業部   | △約230先  | △約340億円 |
| 南大阪事業部 | +約40先   | +約60億円  |
| 和歌山事業部 | △約10先   | △約20億円  |



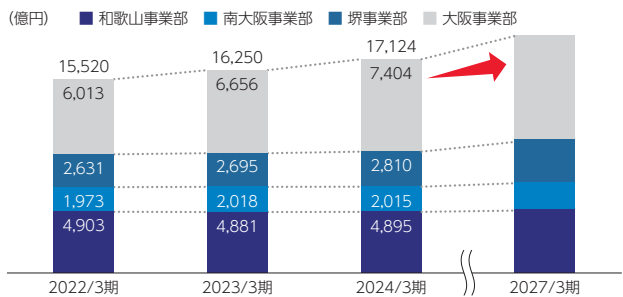
事業性コアカスタマー先数



事業部別活動ウエイトイメージ

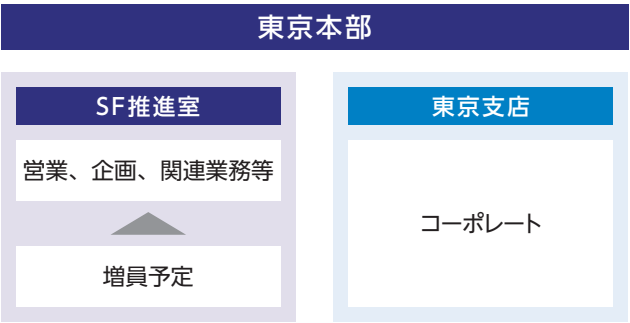


事業部別事業性貸出金残高（期末月平均残高）

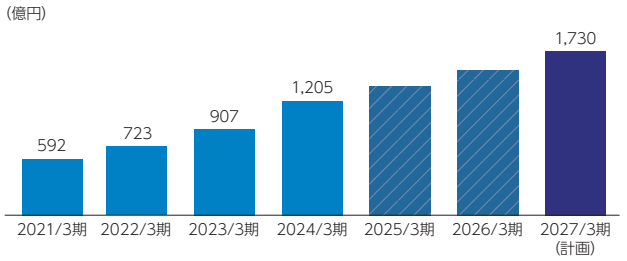


ストラクチャードファイナンスの増強

- 2023年4月、ストラクチャードファイナンス推進室を新設
- 第7次中期経営計画期間において残高の伸長と、RORA水準の維持・向上を図る



ストラクチャードファイナンス残高（期末月平均残高）



コンサルティングの強化

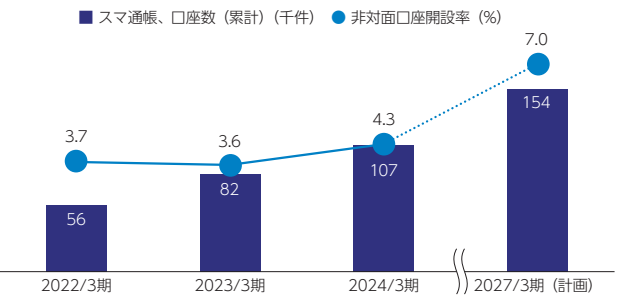
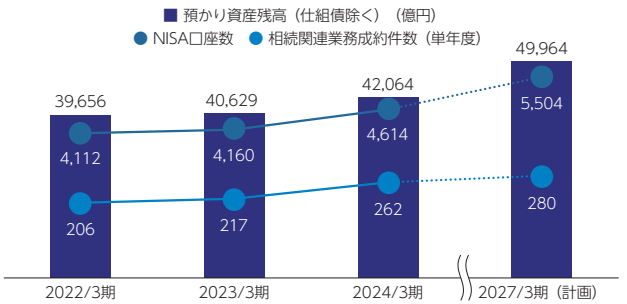
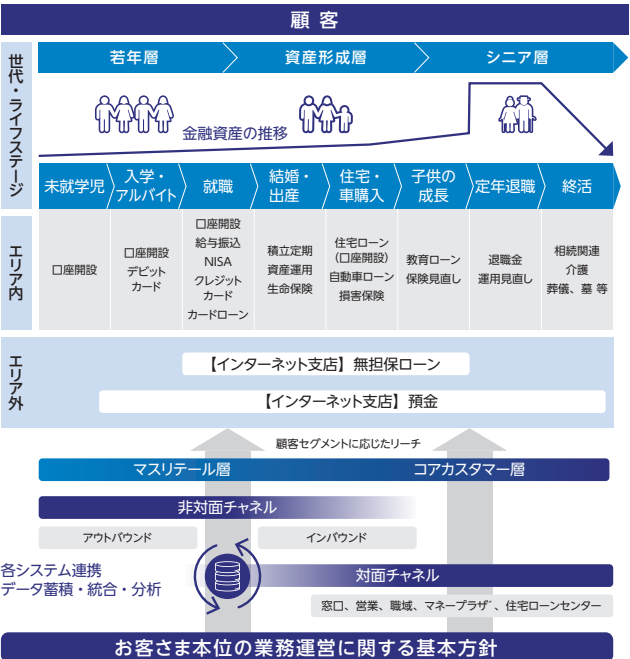
- 第7次中期経営計画期間中においては、「事業承継・M&A」、「顧客向けクーポンスワップ取引」、「ビジネスマッチング」の3分野を重点施策とし、地元企業の経営課題の解決に資する活動を展開

本業支援案件相談会

| 本部                                                                                                                                                 | 本業支援策検討                                                                                                                       | 営業店                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>事業承継・M&amp;A</b><br>・案件ソーシング強化（セルサイド）のため、支店長管理先を選定し、重点的に課題と解決策を共有<br>・パイサイド（ストロングバイヤー、地域中核企業）との接点強化<br>・PEファンドとの連携強化<br><br>計画期間中 収益見込額 10 億円以上 | <b>クーポンスワップ</b><br>・クーポンスワップ取引を起点とし、地元企業の外為取引メイン化を推進<br>・輸入業者の多い大阪エリアで取引先を開拓<br>・新商品導入による他行比優位性の確保<br><br>計画期間中 収益見込額 20 億円以上 | <b>ビジネスマッチング</b><br>・地元企業の設備ニーズに対し建築請負マッチングを推進<br>・業者とのアライアンス強化により、当行エリア内の情報プラットフォームを構築<br><br>計画期間中 収益見込額 20 億円以上 |

リテール部門の営業体制

- 「お客さまの最善の利益はそれぞれのお客さまが描かれるライフプランの実現」と考え、顧客セグメントに応じた非対面と対面の両立による営業体制を構築





グループ戦略

成長分野への戦略的投資

お客さまとの価値共創ならびに企業価値向上に向け、グループ事業の成長ならびに新たな収益基盤構築に向けた経営資源の最適配賦を進め、グループ収益の増強に取り組んでまいります。

戦略系グループ会社

- グループ会社を「戦略系グループ会社」と「サポート系グループ会社」にセグメントし、「戦略系グループ会社」に経営資源を傾斜配賦し、グループ収益力の向上を図り連単差15億円を目指す

| 経営資源優先配賦 | 戦略系                                      | 主要業務内容                         | 議決権比率 |
|----------|------------------------------------------|--------------------------------|-------|
|          | 紀陽リース                                    | リース業務                          | 100%  |
|          | 紀陽キャピタルマネジメント<br>Kiyo Capital Management | 投資業務                           | 50%   |
| 戦略的人員配置  | 紀陽情報システム株式会社                             | プログラム作成・販売、計算受託業務<br>銀行業高度化等会社 | 80%   |
|          | 新会社設立（検討中）                               |                                |       |

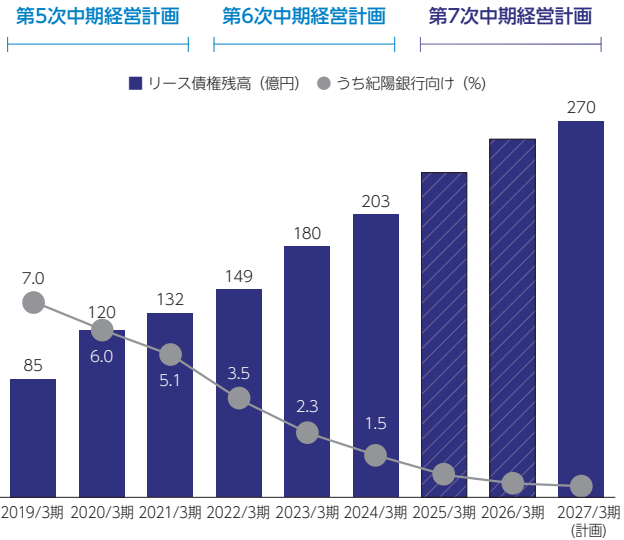
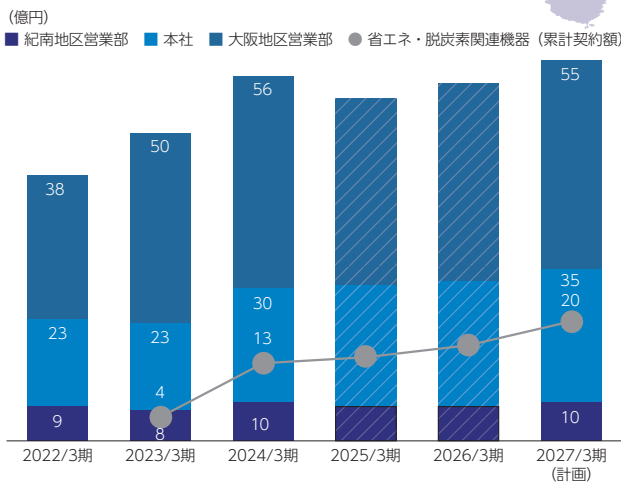
| サポート系           | 主要業務内容        | 議決権比率 |
|-----------------|---------------|-------|
| 紀陽ビジネスサービス      | 事務代行業務（特例子会社） | 100%  |
| 紀陽パートナーズ        | 職業紹介業務        | 100%  |
| 阪和信用保証          | 信用保証業務        | 100%  |
| 紀陽カード(JCB/VISA) | クレジットカード業務    | 100%  |
| 紀陽カードディーシー      | クレジットカード業務    | 100%  |

紀陽リース

- 当行の取引企業に対する資金調達多様化、省エネ・脱炭素関連機器のリース等の取組推進によりリース債権残高は順調に増加
- 当行グループの収益ドライバーとして、リース取引の高度化、戦略的人員配置を実施



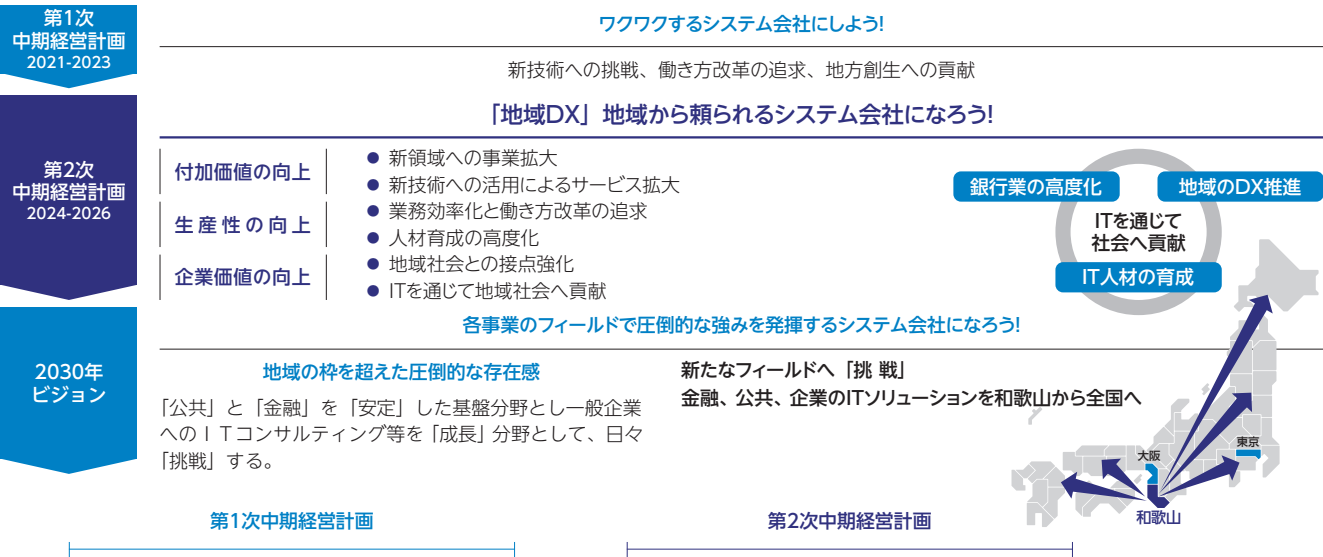
拠点別契約額



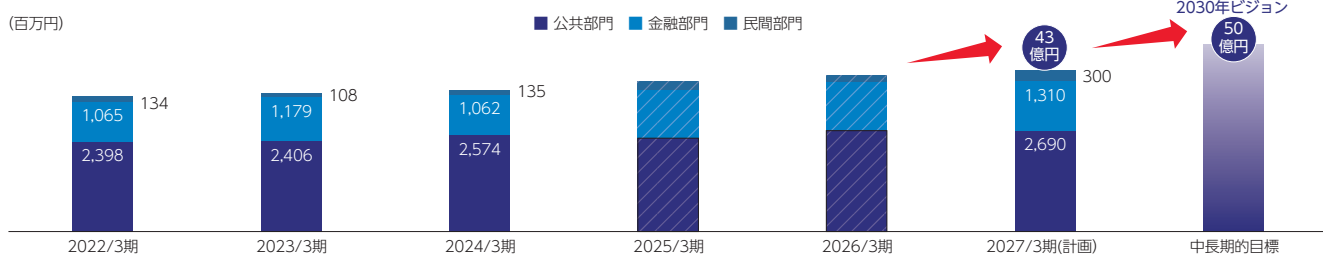
紀陽情報システム 2021年 銀行業高度化等会社認可取得

- 地域社会の変化を捉え、ITコンサルティングに加え、システム開発受託やIT人材の供給等をおこなうことで、地域社会のデジタルトランスフォーメーションを推進

紀陽情報システム株式会社

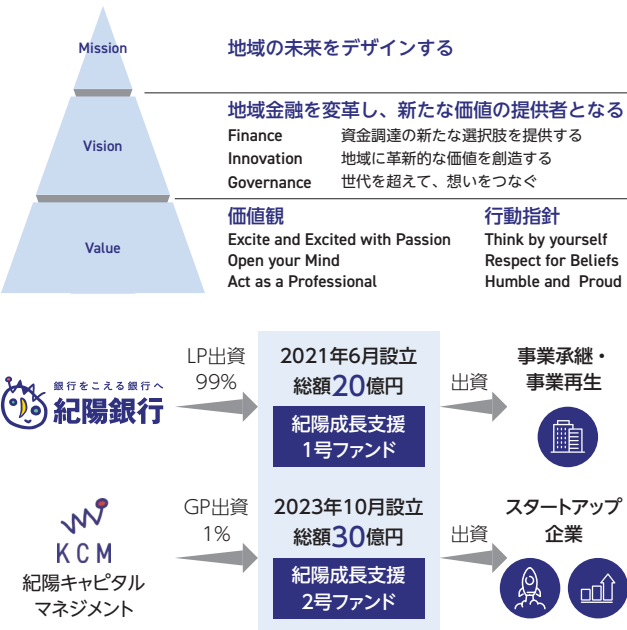


売上実績・計画

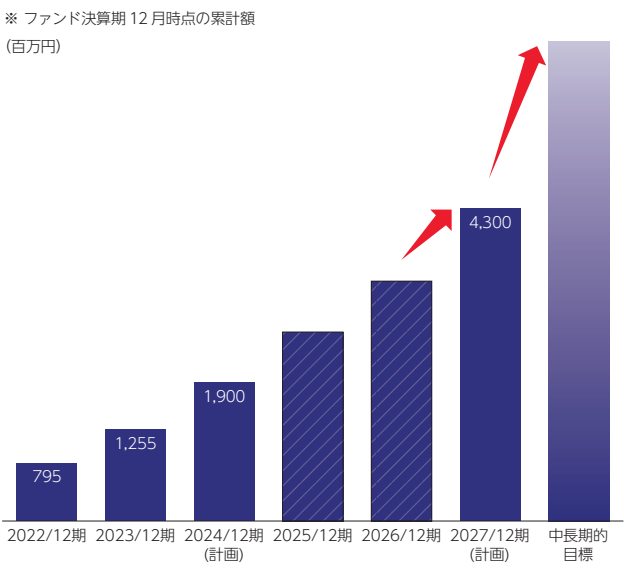


紀陽キャピタルマネジメント

- 地域企業の事業承継や事業再生、社会課題の解決に挑むスタートアップの成長・拡大をエクイティファイナンスをはじめとしたソリューションの提供により支援



ファンド投資累計額（計画）



デジタルバンキング戦略

# 地域DXの推進

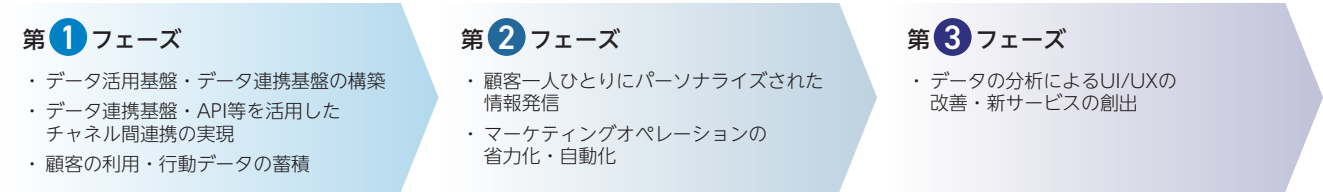
地域の人口減少が確実視される中、デジタル社会実現に向けたお客さまへのDX支援ならびに産学官連携を進め、グループ会社である紀陽情報システムと協業し、地元地域のDX高度化に貢献してまいります。2024年7月、デジタルストラテジー2.0を公表。デジタルストラテジー2.0では「DX（デジタルトランスフォーメーション）による価値共創」をビジョンとして掲げ、「地域のDX推進」・「銀行業の高度化」・「DX人材の育成・確保・展開」を主要戦略として取り組んでまいります。

デジタルストラテジー：<https://www.kiyobank.co.jp/investors/ir/merger/strategy.html>

デジタルバンキング

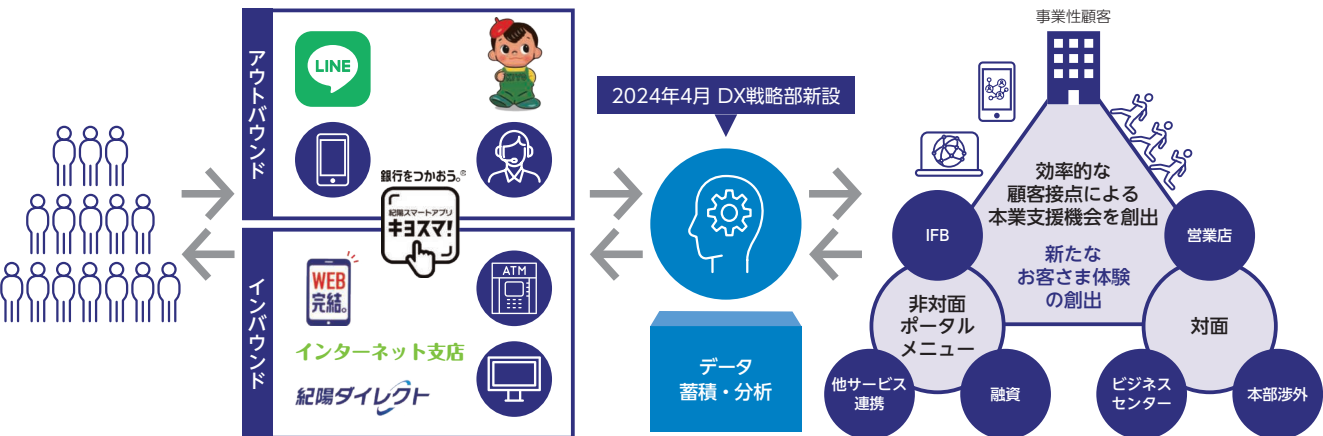
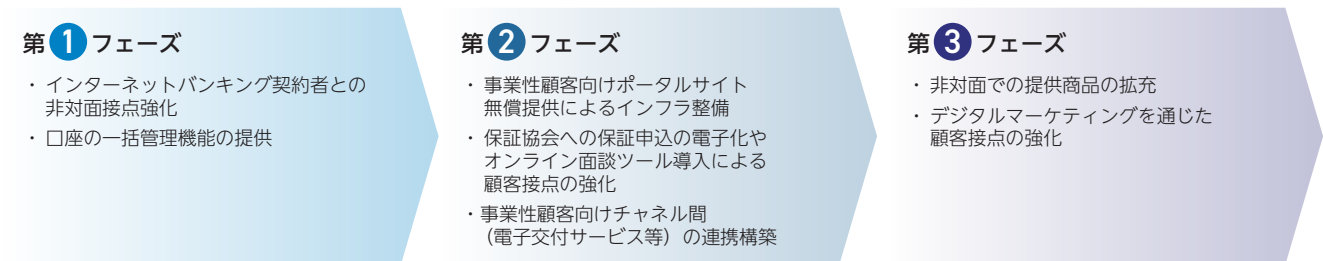
個人：一人ひとりのお客さまの価値観により沿うサービスの提供へ

- さまざまなチャネルの連携、デジタルとリアルとの融合により、お客さまが求める多様な利便性を提供
- お客さまが必要なタイミングに、最適なチャネルで、価値ある情報を提供するパーソナルサービス・コミュニケーションの高度化
- お客さまの真のニーズ把握・行動理解による顧客起点のサービスの創出



事業性顧客向け：ニューノーマル・デジタル時代のエンゲージメント構築へ

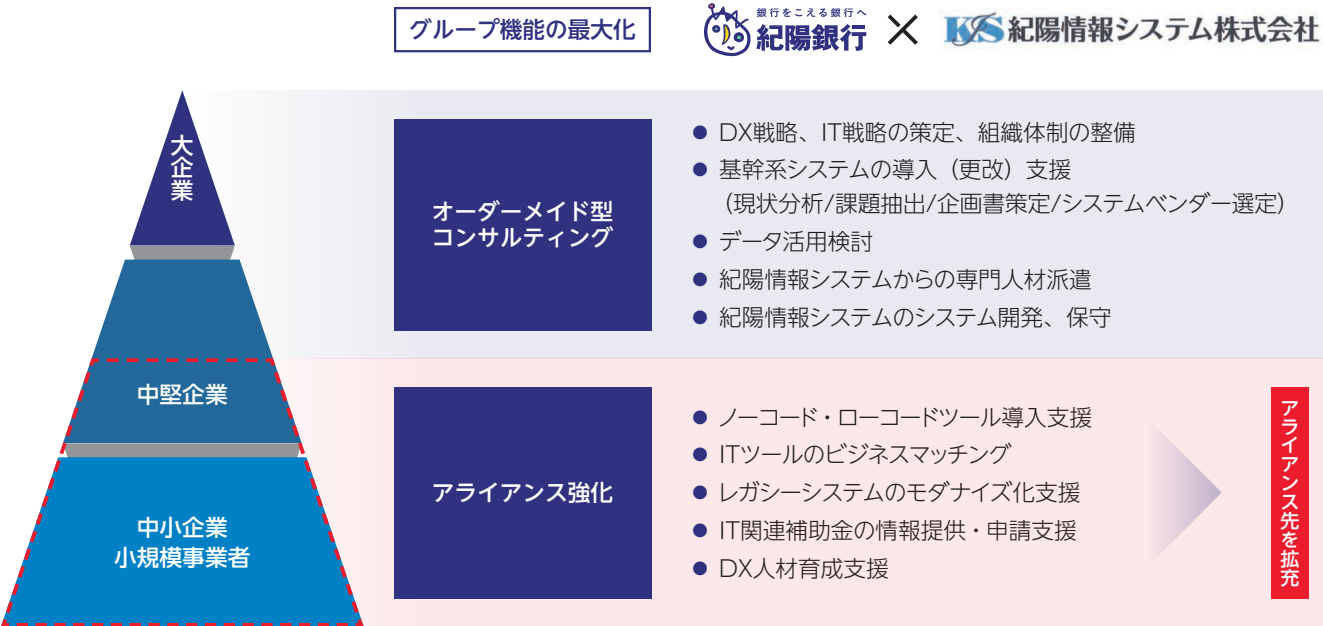
- 事業性顧客向けチャネルにおける非対面接点の増強および受付可能な取引を拡充することで、営業活動の効率化およびお客さまの利便性向上を図る
- データ利活用によって、お客さまのゲインポイント・ニーズをスピーディーにキャッチアップし、より価値のあるアプローチを行う（新たなお客さま体験の創出）



地域DXの推進

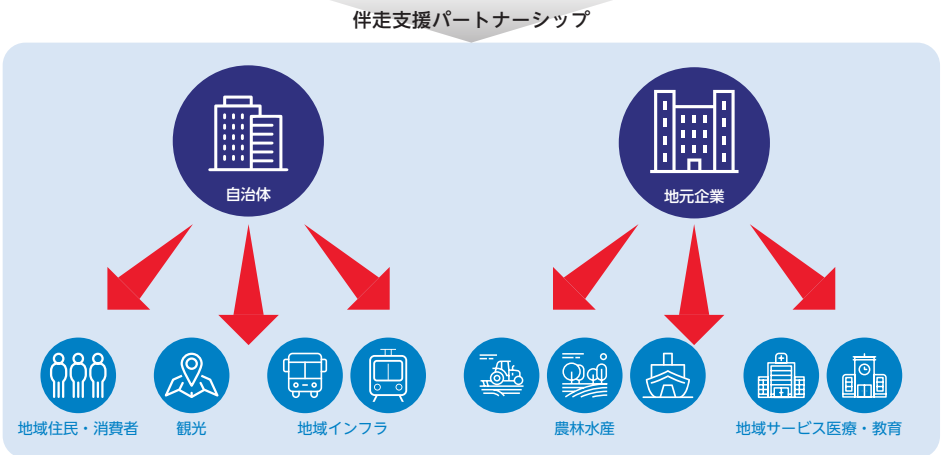
地元企業：ITコンサルティングの拡充

- 企業のセグメント・ニーズに応じたITコンサルティング推進体制の整備
- 行政と密に連携したデジタル化支援の展開（デジタル経営診断の他自治体への展開・DXセミナーの共催等）



自治体：自治体の生産性向上・持続的な地域のDX支援

- 地方行政のデジタル化・自治体システムの標準化の取り組みと連動した支援の展開（基幹系システムの標準化対応）
- 行政事務の効率化・生産性向上支援（CIO補佐・公金事務関係の効率化パッケージシステムの導入・BPR支援等）
- デジタル技術を活用した地域変革の取り組み（観光DX・スマート農業・教育DX・医療介護DX等の地域連携プラットフォームへの参画）



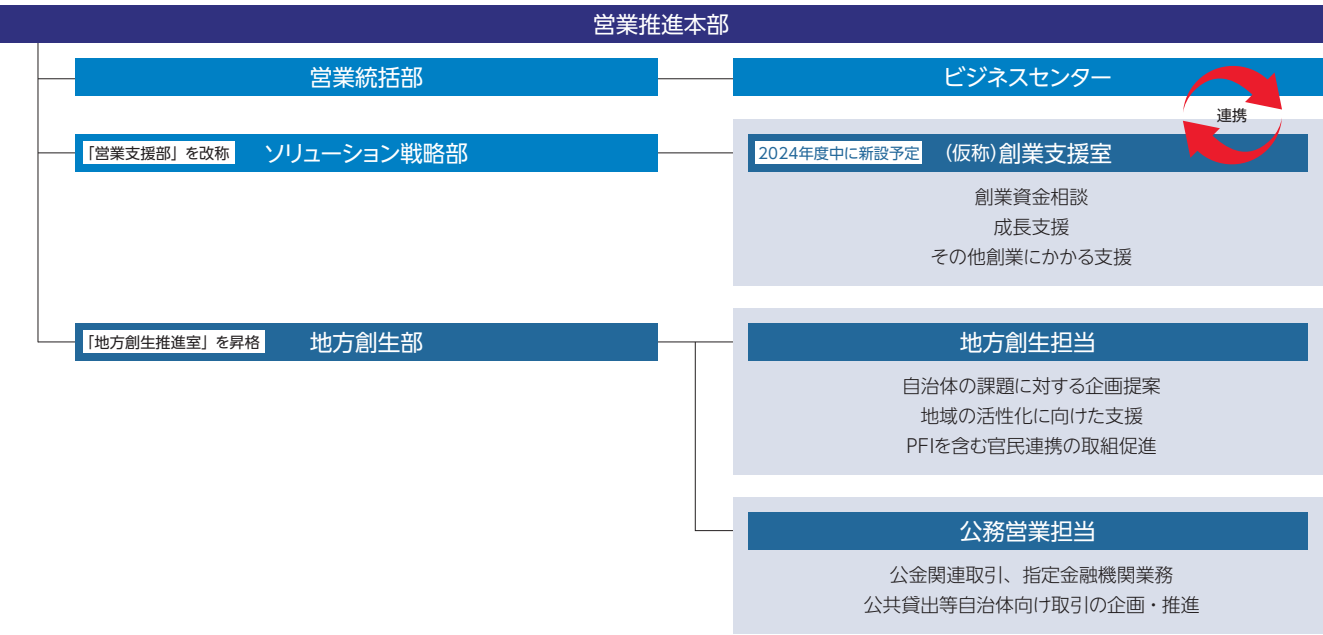
サステナビリティ戦略

# 地域未来の創造

当行グループのマテリアリティである「地域経済の発展」に資する活動を展開し、地域の持続可能性向上ならびにサステナビリティ経営の高度化を進めてまいります。

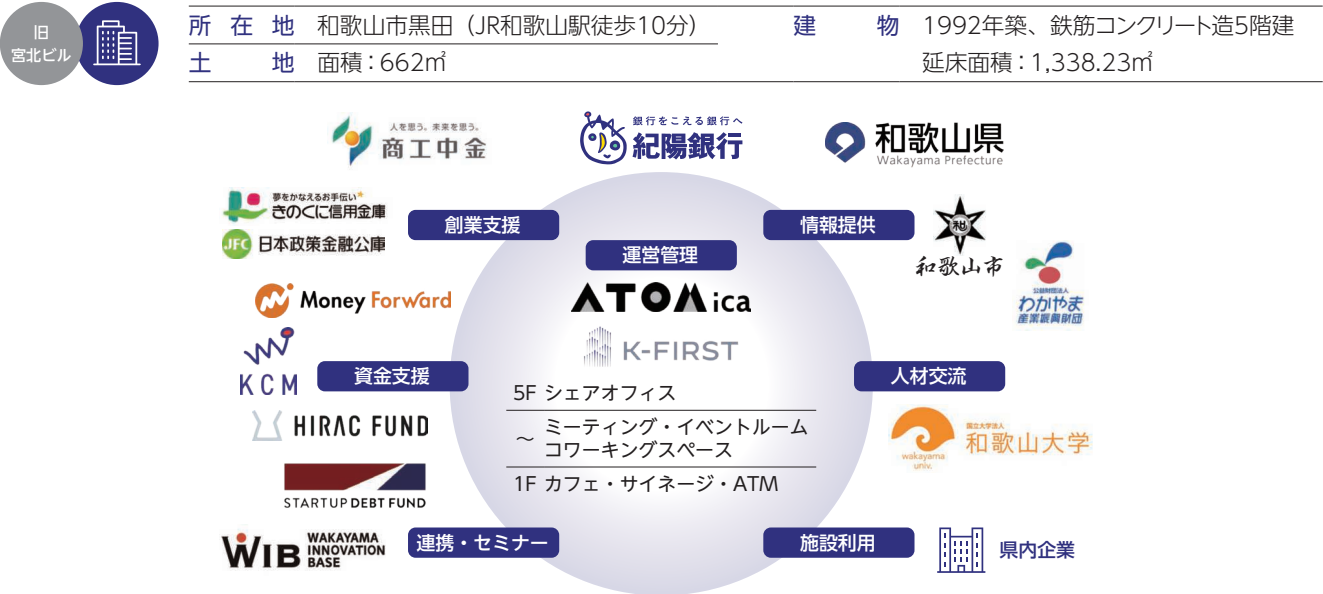
● 組織改編

- サステナビリティ経営の高度化に向け組織改編
- 創業・スタートアップ支援の専担部署として「(仮称) 創業支援室」を新設
- 地方創生部では地元地域の持続的な成長を支援



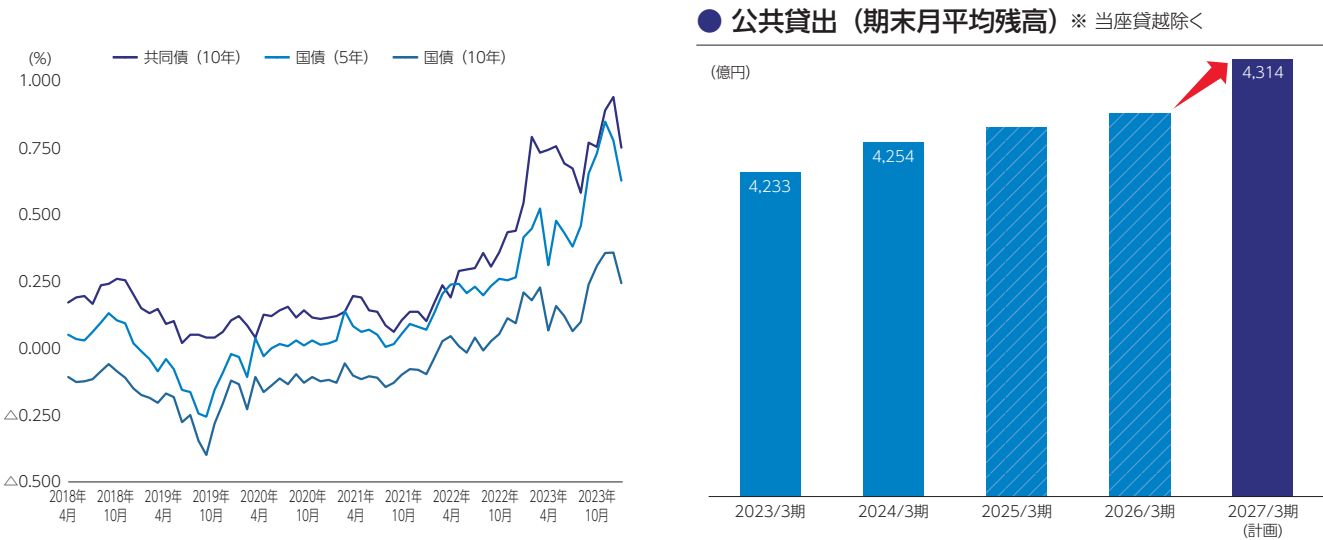
● インキュベーション施設の新設（検討中）

- 旧宮北ビルのインキュベーション施設化を検討中
- 地元地域の創業・スタートアップの支援拠点とし、ステークホルダーとのアライアンスを強化



● 公共貸出

- 地方創生部の公務営業担当（新設）において、公共貸出の増強に向けた取り組みを推進
- 市場金利が上昇傾向であることから、低リスク資産による収益増強を図る



● PFIへの取り組み

- 事業構想フェーズでの情報収集を図り事業者（SPC）へのプロジェクトファイナンスを取り組み
- 基礎・事業可能性調査、事業スキームの検討・分析、事業者意向等の「アドバイザー業務」 参画に向けたノウハウ修得・スキーム検討



● 府県別事業数

民間資金等活用事業推進機構  
「都道府県別実施方針公表件数（令和4年3月31日現在）」より当行作成

